

CADE EJECUTIVOS

EDITORIAL

Al pie del Misti, las ausencias y silencios dijeron más que los discursos (p. 6)

► GRUPO GLORIA

Los pasos que restan para hacerse del control de Cementos Bío Bío (p. 16)

► FACTORING

La gran deuda de un sector en crecimiento (p. 12)

FÚTBOL PROFESIONAL

Negocio en revisión

Tras dos años de contrato con la FPF, 1190 Sports –titular de los derechos de TV de la Liga 1– sigue viendo lejano el punto de equilibrio y los clubes empiezan a acusar retrasos en sus pagos. En 2025, la estabilidad financiera del fútbol podría estar en juego. (p. 10)



SEMANAeconómica



ESPECIAL

PERÚ EN EL 2025

Conoce los sectores, hitos y tendencias
que marcarán el desarrollo empresarial
en un año crítico para el país.

Cierre de publicidad:
11 de diciembre

Fecha de publicación:
15 de diciembre

Contacto comercial:
publicidad@se.pe



SE Índice

1 de diciembre del 2024 | Año XXXIX | No SE 1940

LA VOZ DE SE Los principales poderes del Estado fueron los grandes ausentes de CADE Ejecutivos. Y eso debería preocupar al empresariado.

6

SE DESTACA Tras dos años de contrato con la FPF, Igo Sports –titular de los derechos de transmisión de la Liga 1– sigue viendo lejano el punto de equilibrio.

10

SE DESTACA Los casos de inversionistas que perdieron dinero apostando por el factoring acrecientan el ruido en torno a este mercado.

12

Sectores y Empresas

INDUSTRIA A pasos de la Gloria.

16

AUTOMOTRIZ BYD: "Vamos a entrar muy fuerte al Perú"

17

E-COMMERCE Fin al boom del 'super'

17

CONSUMO Grupo Gloria: "En el 2025 trataremos de meter toda la carne en el asador"

18

HIDROCARBUROS Perupetro: "En el 2025 podríamos sacar adelante una ventanilla única"

19

TELECOMUNICACIONES Apuesta móvil 3.0

19

Economía y Finanzas

MACROECONOMÍA A cuidar el superávit.

22

RENTA FIJA Tasas en entredicho

23

INVERSIONES BBVA "Trump no me parece impredecible. Sabemos cómo se maneja"

23

BANCA Apetito inmobiliario

24

MACROECONOMÍA Luis Camarasa: "El sector privado ya no participa activamente en sacar adelante al país"

24

FINANCIAL TIMES Por qué la guerra comercial de Trump provocará caos

25

Management

SOSTENIBILIDAD El costo inadvertido de la IA generativa

27

SERVICIOS PROFESIONALES Estudio Linars: "El estudio saldrá a la caza de unidades de negocio"

28

LIDERAZGO Las anclas empresariales en tiempos de crisis

28

Legal y Política

LIBRE COMPETENCIA Pérdida de músculo en el Indecopi

29

POLÍTICA Aportes sin transparencia

30



Movidas



CLAUDIA VALDIVIA es la nueva directora independiente de Conexa Financial Group. En paralelo, ejerce como miembro de diversos directorios.



IVÁN ROSAS, por su parte, asumió como director independiente y presidente del Comité de Inversiones de los fondos de Deuda Privada del holding financiero. Ha sido CFO de Compartamos Financiera.



EDUARDO CAMPOS, socio de Apoyo Consultoría y líder del área de Finanzas Corporativas, asumirá como presidente ejecutivo a partir del 1 de abril de 2025, en reemplazo de Gianfranco Castagnola.



DANIEL DURAND es el nuevo *marketing director* de Johnson & Johnson Innovative Medicine para Latinoamérica Norte. Venía desempeñándose como director comercial de la misma empresa en Brasil.



MARCELO PAIVA, asumió como presidente de la región WACAM de Mondelēz International, que comprende los países andinos, Centroamérica, Caribe y Chile. Hasta ahora, ejercía como vicepresidente general de la Región Andina en la misma empresa.



JORGE ALFARO asumió como *general manager* del hotel Pullman Lima San Isidro. Previamente, se desempeñó como gerente corporativo de Calidad en Costa del Sol Wyndham Hoteles.



ANDREA ZANUSSO, hasta ahora asociada senior, es la nueva directora del Estudio Olavechea.



ALICIA JIMÉNEZ LLERENA asumió como socia de la firma Rodríguez Angobaldo Abogados. Se desempeñaba como asociada principal del estudio Philippi Prietocarrizosa, Ferrero, DU & Uria.

SEMANA económica



Número SE 1940

Lima, 1 de diciembre del 2024

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Carri

EDITORES / Juan Rozales, Avenas y Jaime Cordera

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Muri

ANALISTAS / Alfo Riquias O., Jonathan Temario V., Marisol Alvarado Bolívar, Claudia Cordero Cordero, Edward Alvarca

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Opita Tarrillo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedingal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Calvira

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Juan Carlo Liacathuaman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Rúa

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrín

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Molinero Llavari

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varrillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres MQ

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bragas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Gisela Escobar, Ana Reyes, Maki Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Pozzetto

TELEMARKETING / Silvana Polanco, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Iveta Vidán, Peggy Yamashita, Victoria Alán

DISEÑO / Cade (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Casaval y Monera 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TÉLEFONO / 713-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergráfica EIRL

Av. Manuel Tellería Vizcarra 865 Urb. Chacra Río Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150705-95-0204

RUC / 20260610887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editorial está disponible en:
<http://semanaeconomica.com/etica>

GANADORES EN LA CATEGORÍA EDUCACIÓN DE CREATIVIDAD EMPRESARIAL

Estamos orgullosos de ser parte del cambio en la educación del Perú. Este reconocimiento nos impulsa a seguir trabajando para hacer llegar nuestras **Becas Grupo Romero** a más peruanos, entregándoles capacitación digital para potenciar su emprendimiento y empleabilidad.

Conoce más de nuestras Becas Grupo Romero escaneando el QR



DECEPCIÓN AL PIE DEL MISTI

Los principales poderes del Estado, esos que deberían encargarse de hacer realidad las propuestas y discursos, fueron los grandes ausentes de CADE Ejecutivos. Y eso debería preocupar a un empresariado que, durante tres días, prefirió hacerse de la vista gorda.

Las ausencias y los silencios dijeron mucho más que los discursos durante los tres días de CADE Ejecutivos 2024, en Arequipa. La presidenta de la República, los 19 ministros de Estado y casi todos los congresistas del país brillaron por su ausencia en la cumbre empresarial más importante del año. Un foro cuyo fin histórico ha sido, precisamente, sentar en la misma mesa a los líderes del Estado, del empresariado, de la academia y de la sociedad civil para hallar consensos en torno a los temas cruciales del desarrollo del Perú y sus instituciones.

El Estado y sus líderes son los llamados a llevar a la acción y concretar gran parte de las propuestas valiosas que pueden surgir de un foro como CADE. Era importante que el sector empresarial escuchara, por ejemplo, al ministro de Economía y Finanzas o a la presidenta Dina Boluarte. Y, sobre todo, que la mandataria escuchara lo que los empresarios y ejecutivos peruanos tenían y aún tienen para decirle. De eso se trata la política constructiva: escuchar a las diversas partes y tratar de forjar consensos para lograr objetivos comunes. Por desgracia, poco de eso se pudo ver al pie del Misti.

La casi total ausencia del Estado en CADE —con la importante excepción del presidente del Banco Central de Reserva, Julio Velarde— es tan preocupante como la pérdida de influencia del empresariado para sentar en la mesa a los tomadores de decisión del aparato público. Como recordaron los mismos organizadores de CADE, sólo un año antes fueron 12 los ministros de Estado que pasaron por el foro. Y resulta aún más preocupante que los numerosos expositores y asistentes al evento no hayan alzado una voz más firme ante el desplante generalizado de este 2024.

Grandes esfuerzos como CADE servirán de poco, si el sector público no se involucra en ellos. En Arequipa vimos a distinguidos representantes del sector privado, la sociedad civil y la academia tener



importantes disertaciones y discusiones sobre las debilidades institucionales que aquejan al país y sobre la necesidad de implementar reformas que transformen al Estado para hacerlo más eficiente, eficaz y meritocrático. Todo ello, sin que haya al frente líderes de ese Estado al que tanto se quiere transformar.

Si pugnamos por reconstruir al país y devolverlo a la senda del desarrollo, urge volver a involucrar al sector público en la discusión. Esa debería ser, hoy, la principal tarea del empresariado formal peruano: retomar la iniciativa. Recuperar esa influencia que solía tener y que ahora parecen concentrar aquellos actores provenientes de los sectores más informales y delictivos de la economía. Esos que ahora mismo parecen estar ganando la partida.

Esta no es una exageración. Prueba de ello es que, mientras los empresarios formales se reunían en Arequipa para dar inicio a CADE, en Lima la minería ilegal celebraba el haber obtenido la cabeza del entonces ministro de Energía y Minas, Rómulo Mucho, con el Congreso de la República como aliado. Y, por si no fuera poco, también conseguirían una nueva prórroga del cuestionado Registro Integral de Formalización Minera (Reinfo).

No hay mejor ejemplo que este para ilustrar quiénes son los que ahora marcan la agenda pública en el país. Si el empresariado formal no despierta y retoma el impulso, se condenará a sí mismo a la irrelevancia. ■

Preocupa que los numerosos expositores y asistentes a CADE no hayan alzado una voz más firme ante la ausencia del Estado

"PROYECTAMOS CERRAR EL PRIMER AÑO CON MÁS DE 5,000 PACIENTES EN NUESTRA SEDE DE PIURA"

Laboratorio ROE cumple un mes de operaciones en su nueva sede de Piura. Aquiles Chacón, gerente general de la firma, detalla los planes de expansión de la empresa, que ya tiene más de 70 años en el Perú y estima cerrar el año con 38 sedes a nivel nacional.

¿Cómo surgió la iniciativa de inaugurar una sede en Piura?

Está enmarcado en la constante búsqueda de seguir creciendo y seguir acercando nuestros servicios a los pacientes. Piura era una opción natural, pues ya consultamos con pacientes que residían allí y también médicos que nos enviaban pacientes desde esa ciudad. Además, la región norte de país es muy importante. Conocemos el mercado así como empresas del rubro salud que son afines a nosotros –del mismo grupo económico–, ya tienen presencia en esa ciudad.

¿Cuál es la cantidad de exámenes proyectados y el volumen de pacientes y médicos que se busca obtener al cierre del primer año en la sede de Piura?

Proyectamos cerrar el primer año con más de 5,000 pacientes en nuestra sede de Piura. Normalmente, el primer año de operación atendemos cerca de 20 pacientes diarios, lo cual suma aproximadamente 5,000 pacientes en promedio al año. Sin embargo, consideramos que en Piura vamos a superar esa cifra. Además, estadísticamente, al tercer año triplicamos esa cifra inicial. Entonces, en el 2027 ya llegaríamos a 15,000 pacientes por año.

¿Y en cuanto a médicos?

Hoy nosotros colaboramos con cerca de 23,000 médicos que confían en nuestros servicios y nos recomiendan a sus pacientes. Esos 23,000 médicos equivalen a un tercio del total de médicos que existen en el país. Entonces, si lo mismo se aplica a Piura, estimamos colaborar con cerca de 200 o 250 médicos. Es probable que podríamos



Aquiles Chacón,
gerente general



cerrar el primer año por encima de esa cifra.

La comunidad médica es un aliado estratégico de nosotros y nuestra relación se basa sobre el principio de confianza. Saben que Laboratorio ROE brinda un servicio de calidad y confían en los resultados de los exámenes, lo que les permite, a su vez, tener diagnósticos certeros.

Cerrarán el 2024 con 38 sedes. ¿Cuáles son los siguientes planes de expansión?

De esas 38 sedes, cuatro están en provincias y sigue en nuestros planes continuar inaugurando sedes fuera de Lima. Las ciudades que tenemos en el radar son Trujillo, Cusco y Chiclayo; además de seguir creciendo en Lima. Al cierre del 2027, deseamos tener 50 sedes en total y, de esas, cuatro serán en provincias.

¿Cuál es el crecimiento que está logrando a nivel nacional versus el 2023?

Laboratorio ROE crece anualmente entre 7% y 9% y este año no es la excepción. Estamos creciendo 8% tanto en pacientes, cantidad de exámenes que se realizan y los ingresos.

¿Cuáles son los objetivos trazados para el 2025?

Seguiremos muy enfocados en el servicio. Continuaremos implementando mejoras en los servicios en beneficio de los pacientes. Por ejemplo, tenemos un plan de infraestructura en todas nuestras sedes, buscando que la estadía y la

visita de nuestros pacientes sea la más idónea y cómoda, lo que comprende tiempos de respuesta y los de espera.

Además, nos enfocamos en que nuestra cultura de servicio a la interna se mantenga. Somos conscientes de que trabajamos para los próximos 70 años de Laboratorio ROE. No queremos seguir creciendo y perder nuestra cultura de servicio, la cual es muy valorada por pacientes

y médicos. Nuestro nivel de recomendación por parte de pacientes y médicos supera los 90 puntos de un total de 100.

En cuanto tecnología, somos el laboratorio más moderno del país. En 2024 logramos implementar la inteligencia artificial para ciertos exámenes de alta complejidad, con lo cual brindamos más herramientas y elementos de juicio a los médicos para diagnósticos y tratamientos más certeros a sus pacientes. Somos los pioneros en este rubro. ■

“
Laboratorio ROE crece anualmente entre 7% y 9% y este año no es la excepción
”

Qué Pasó



1 DESACUERDO. Entel anunció la ruptura del acuerdo para adquirir, junto al fondo de inversiones Kohlberg Kravis Roberts (KKR), el 64% de la participación de Telefónica en Pangea-Co, su unidad de fibra óptica en el Perú. Esto, debido al incumplimiento de condiciones vinculadas a una transacción paralela entre KKR y Telefónica Hispam. Por otra parte, Telefónica informó que acordó reducir su capital social en \$150 millones y usar una prima de emisión de \$2,019 millones para compensar pérdidas acumuladas al cierre del 3T24. La compañía atribuyó su situación a conflictos con la Sunat, falta de seguridad jurídica y la fuerte competencia.

2 AUSENCIA. La presidenta Dina Boluarte no acudió a CADE Ejecutivos que se realizó en Arequipa, y canceló su participación a última hora argumentando que debía participar en una sesión extraordinaria del Consejo de Ministros. Una encuesta presentada en el evento reveló que la aprobación a la jefa de Estado entre el sector empresarial asistente a la conferencia se demoró de 37% a 6% en apenas un año. Por otra parte, Julio Velarde, presidente del BCR, enfatizó en el foro que se necesitan reformas en educación, servicio civil, legislación laboral y simplificación administrativa para crecer más de 5%.

3 NOMBRAMIENTO. Casi tres meses después de la renuncia de Betty Sotelo, el Ejecutivo designó a Erick Lahura Semano, jefe de Gabinete de Asesores del MEF, como el nuevo viceministro de Hacienda. El nombramiento de Lahura, economista con

un PhD en Economía por la University of London, ocurrió mientras el Congreso aún debatía el proyecto de ley de presupuesto público 2025, que ascendía a \$25,801 millones y enfrentaba pedidos de aumentos por parte de legisladores.

4 AVANCE. La Comisión de Constitución del Congreso aprobó un dictamen que prohíbe la participación como candidatos en las elecciones de personas con condenas en primera instancia por delitos graves como terrorismo, tráfico de drogas, rebelión, sedición y motín. La iniciativa legislativa también establece restricciones para asumir cargos públicos de confianza, y en el caso de prisión efectiva, se dispone que el impedimento será de 10 años después de la rehabilitación. El dictamen ahora deberá ser debatido en el Pleno antes del 15 de diciembre. Si se aprueba, personas como Antauro Humala, condenado por rebelión y homicidio, quedarían inhabilitadas para postular en las próximas elecciones.

5 REMOCIÓN. El Congreso censuró al ministro de Energía y Minas, Rómulo Mucho, con 79 votos, por su gestión en Petroperú y el retraso en la publicación de la Ley de la Pequeña Minería y de la Minería Artesanal (Ley MAPE). Mucho renunció tras la censura, y el Ejecutivo aceptó su dimisión. Luego, el Congreso aprobó extender el Reinfo hasta junio del 2025, a pesar de las críticas de los gremios empresariales. La medida se dio en medio de protestas de mineros informales en Lima y el interior del país.



Sumamos más voces al mejor análisis



Economía y finanzas

Gonzalo Camargo
Gerente general de Bci Perú



Deals

Guillermo Ferrero
Socio de Philippi, Prietocarrizosa,
Ferrero, DU & Uría



Política

Mávila Huertas
Periodista



Desarrollo profesional

Mariana Costa
Cofundadora de Laboratorio+



Inversiones

James Loveday
Head de Credicorp Capital
Asset Management



Competencia

Jesús Espinoza
Exdirector de Investigación
y Promoción de la Libre
Competencia del Indecopi



Talento

Marlene Negreiros
Vicepresidenta corporativa
de Talento y Cultura del
Grupo UNACEM



Talento

Ximena Cuadros
Gerente de la División de Estrategia
de Personas de Mibanco



Mercado de Valores

Daniel Guzmán
Gerente general de Credicorp
Capital SAB



Talento

Renzo Rossi
Consultor y experto en
estrategia de personas

NEGOCIO EN REVISIÓN

Tras dos años de contrato con la FPF, 1190 Sports –titular de los derechos de transmisión de la Liga 1– sigue viendo lejano el punto de equilibrio y algunos clubes ya acusan retrasos en sus pagos. El 2025 asoma lleno de incertidumbre para la estabilidad financiera del fútbol.



POR EDWARD ABARCA

Dos años después de que 1190 Sports se hiciera con los derechos de transmisión de la mayoría de equipos de la máxima categoría del fútbol profesional peruano, las dudas sobre la viabilidad del modelo de negocio se acrecientan. Los números apuntan a que la operación está lejos de ser rentable, mientras la incertidumbre y las acusaciones de retrasos en los pagos empiezan a acumularse en clubes cuyos ingresos por derechos televisivos son la principal fuente de sustento.

SEMANAeconómica pudo conocer, a través de diversas fuentes con conocimiento directo de los hechos, que al menos seis clubes de la Liga 1 no habrían recibido los pagos correspondientes al mes de octubre, acumulando un retraso de más de 25 días. Prente a esta situación y consultada por esta revista, 1190 Sports afirmó que “la empresa ha cumplido con sus obligaciones, realizando el depósito [al fideicomiso], de acuerdo con la forma estipulada [en el contrato]. Conforme las instrucciones que reciba de la Federación Peruana de Fútbol (FPF), el fideicomiso transfiere el monto a cada club”. La FPF, sin embargo, evitó corroborar dicha versión, al ser consultada por esta revista.

Lo cierto es que, después de tanto tiempo, aún existe muy poca claridad respecto a los términos del acuerdo que vincula a 1190 Sports con la FPF y los clubes. “El contrato no lo ha visualizado el directorio de la federación ni los clubes, bajo el pretexto de la cláusula de confidencialidad. Pero esta debe aplicarse hacia afuera, no hacia adentro”, cuestiona Juan Dupuy, ex integrante del directorio de la FPF.

Hasta ahora, la mayoría de los clubes de la Liga 1 evita discutir el tema públicamente, pues temen sanciones por parte de la FPF y nuevos retrasos en los pagos que deberían llegarles en noviembre y diciembre; meses en los que, además, ya no hay fútbol ni ingresos por taquillas. El único club que

accedió a hablar *on the record* con esta revista fue Melgar FC. A través de su administrador, Ricardo Bettocchi, la entidad arequipeña señaló que, además del ya mencionado abono de octubre 2024, también se le adeuda un pago por derechos de transmisión del 2023. “Tienen tres meses de retraso sobre el cronograma acordado”, afirmó.

SEMANAeconómica quiso contrastar esta información con 1190 Sports. Pero la compañía se limitó a responder, a través de un documento, que “al igual que en todos los países donde operamos, 1190 Sports cumple siempre con los compromisos asumidos”.

Números que no cuadran

El acuerdo comercial entre 1190 Sports y la FPF se implementó en 2023 bajo un modelo asociativo, con la promesa de incrementar el ingreso de los clubes de fútbol profesional. Por adherirse al modelo, estos recibieron un bono de US\$500,000 y un incremento de 20% respecto a lo que recibieron por derechos de transmisión en 2022.

Como se les considera socios del negocio, los clubes también deberían recibir el 70% de las utilidades de la operación. Pero las utilidades aún brillan por su ausencia. “El objetivo de la compañía es llegar al punto de equilibrio a finales del 2025”, dijo 1190 Sports a SEMANAeconómica. Si así fuera, en 2026 deberían repartirse las ganancias con las instituciones deportivas.

Los números del negocio, sin embargo, no parecen respaldar hasta ahora esa proyección. En una entrevista con El



1190 Sports perdió a su principal inversor, 777 Partners. Y a fines del 2023 habría empezado a buscar capital fresco en España.

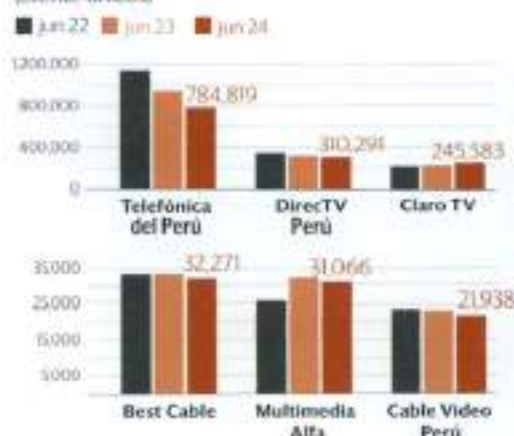
Comercio, el presidente ejecutivo de 1190 Sports Perú, Juan Carlos Balassanian, indicó que actualmente la empresa cuenta con 700.000 suscriptores de L1 Básico, su canal gratuito, y 230.000 suscriptores de L1 Max, su canal premium. En esta categoría se incluye a "los que pagan para acceder [a los partidos], a través de los más de 45 partners estratégicos", según señaló la empresa a esta revista. Si bien el costo del canal premium depende de cada aliado, incluso en un escenario optimista, asumiendo que cada suscriptor paga S/49.90 al mes —precio estipulado en la plataforma de la empresa—, 1190 Sports recaudaría alrededor de S/11.5 millones mensuales por suscripciones. En un año, la suma rondaría los S/138 millones, cuando sólo en el 2023 la compañía tuvo gastos por US\$50 millones, principalmente destinados al pago de los clubes.

Pese a las consultas de SEMANA económica, 1190 Sports evitó responder cuántos suscriptores de L1 Max requiere para llegar al punto de equilibrio. De cualquier modo, las proyecciones optimistas pasan hoy por la expectativa de que Universitario de Deportes se incorpore al modelo en 2026, una vez concluido su contrato con el Consorcio Fútbol Perú. Pero el contrato actual de Universitario contiene una cláusula de renovación preferente.

"Si Universitario recibe una carta del consorcio igualando la oferta de 1190 Sports u ofreciéndole más, se genera una obligación contractual. Esa es la disputa que se tuvo al inicio con Alianza Lima y otros clubes", advierte el especialista en derecho deportivo, José Asti.

Para Universitario, el tema no está siquiera en revisión. "No hemos analizado [lo de 1190 Sports] porque no sabemos cuál va a ser la postura de la federación para ese

Conexiones de TV Paga (cliente únicos)



Fuente: Furber-Chaparrí

Visitas legales e ilegales a sitios de contenido audiovisual (cifras al 2023)



entonces", dice su administrador, Jean Ferrari.

Hoy, las perspectivas para el negocio en el 2025 no lucen particularmente mejores. "Para ser rentable, debes tener como socio al operador con más suscriptores", remarca el asesor legal de la Asociación de Futbolistas, Jhonny Baldovino. Pese a que Movistar perdió la exclusividad del torneo peruano, sigue liderando el market share de la televisión paga, con 49% de participación (ver gráfico). Y a ello se suma la competencia de la piratería.

El 55% del contenido que se consume por Internet en el Perú se mira a través de medios ilegales, de acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Estudios en Telecomunicaciones de América Latina. "Desde que cerramos la alianza [con 1190 Sports], tuvimos un incremento de 6.000 nuevos usuarios. Pero desde abril [del 2023] hemos caído 40%, porque no podemos competir con los piratas, que ofrecen la liga 1 a un precio bastante más bajo", revela el jefe comercial de Cable Visión, Eduardo Valverde.

Para agravar su situación, 1190 Sports ha perdido a su principal inversor, 777 Partners; un fondo estadounidense dedicado al negocio del fútbol que hoy está en quiebra y acusado de lavado de dinero por el Departamento de Justicia de EE.UU. Así, a fines del año pasado 1190 Sports habría empezado a buscar capital fresco en España. Según pudo conocer esta revista, la compañía habría tocado las puertas de un fondo de inversión en Madrid y de un estudio de abogados español especializado en disputas deportivas, sin respuestas positivas. ■





FACTORING

UNA GRAN DEUDA

Los casos de inversionistas que perdieron dinero apostando por el *factoring* acrecientan el ruido en torno a este mercado. El laxo control de los organismos supervisores y el mal manejo de los gestores serán una carga cada vez más pesada para su sostenibilidad de largo plazo.



POR MARCO ALVA P.

La suma de denuncias de personas que perdieron su dinero en inversiones vinculadas a operaciones de *factoring* está poniendo en serio riesgo la reputación de este instrumento financiero. La acelerada expansión del sector durante los últimos años no ha sido acompañada por necesarios ajustes y medidas correctivas que permitan consolidar la confianza entre los inversionistas.

Boom de crecimiento y desconfianza

Los cambios regulatorios dispuestos por el Ejecutivo mediante un decreto legislativo en el 2015, e implementados al año siguiente, tuvieron un impacto favorable en el desarrollo del mercado *factoring*. El volumen anual de facturas negociables registradas en Cavali —requisito para realizar *factoring*— pasó de \$1629 millones en el 2016 a \$37,979 millones en el 2023. Y, al cierre de este año, el monto alcanzaría los \$42,000 millones (ver gráfico).

Entre enero y septiembre del 2024, de las 21,850 empresas proveedoras que se han financiado mediante el descuento de sus facturas, cerca del 70% corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes). “El *factoring* está llegando al segmento de empresas al que se quería beneficiar, las que tienen menores montos de facturación, con tasas de interés más reducidas”, afirma el gerente general

de Cavali, Víctor Sánchez. Pero, en ese proceso de crecimiento y maduración, también se han hecho evidentes algunos importantes problemas del sector.

Lo que generó más ruido y desconfianza en el mercado han sido las recientes noticias difundidas sobre inversionistas que, atraídos por la promesa de buenos rendimientos, apostaron por el *factoring* sin obtener las ganancias esperadas. Por el contrario, muchos han perdido todo su dinero. Algunos de los casos que han generado más preocupación entre los inversionistas son los de Óptima Inversiones, Blanco SAFI y, más recientemente, Klimb (antes Facturedo). Para el gerente general de Banpro Factoring, Rafael Zorrilla, el origen de dicha desconfianza radica en el manejo del dinero invertido por las entidades y no tanto en el instrumento de *factoring* propiamente dicho.

En la plataforma de Cavali para *factoring* hoy participan 12 entidades financieras —con una participación del 73%—, 126 empresas especializadas —con cerca del 20%—, nueve Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI) y siete Sociedades Agentes de Bolsa (SAB). Entre ellas existen empresas de *factoring*,

Monto de facturas negociables registrado en Cavali

Evolución anual en millones de S/

Cavali proyecta que el monto llegue a 5/42.000 millones al cierre del 2024.



A septiembre del 2024

Fuente: Cavali

SAB y SAFI que fondean sus operaciones con recursos de inversionistas, a diferencia de las que se fondean con préstamos bancarios o recursos de sus socios.

Ajustes necesarios

El deterioro económico del país durante los últimos años, el insuficiente conocimiento de los gestores de los negocios de factoring y la falta de herramientas de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) para una supervisión más efectiva de los fondos de inversión de las SAFI han coincidido para generar problemas en el campo de las inversiones, de acuerdo con el profesor de Economía de la Universidad del Pacífico, Enrique Castellanos. También han sido detectados casos de empresas que dicen hacer factoring, pero que en realidad no cumplen con el proceso necesario para hacer descuentos de facturas. "Hacen cualquier otra cosa", advierte el presidente del Consejo Directivo de la Asociación Peruana de Factoring (Apefac), Ricardo Gallo.

En el caso específico de las plataformas online que ofrecen invertir en factoring, muchas de ellas tuvieron problemas con facturas falsas, debido a que no tenían a la mano los suficientes mecanismos para verificar cuáles eran las empresas pagadoras. "Hoy, la mayoría ya tiene esos controles, pero la gente también tiene que entender que son ellas las que tienen la responsabilidad final sobre las decisiones de inversión", matiza Gallo. "En lo que han fallado [las empresas que han dejado de pagar a sus inversionistas] es en no tener una buena práctica de control de riesgos. Para manejar el dinero se necesita experiencia", añade la vicepresidenta

"[Algunas empresas de factoring] han fallado en no tener una buena práctica de control de riesgos"

de la Asociación Peruana de Productos Financieros (Aprofin), María García-Godos.

Las posibles soluciones a estos problemas van desde la autorregulación hasta un ajuste normativo de las entidades del Estado, que se hace cada vez más urgente. Algunos de estos ajustes podrían suponer, por ejemplo, una mayor protección al inversionista y un proceso de admisión más estricto a quienes quieran ingresar al mercado de factoring. "Como mínimo, les deberían exigir auditorías externas, clasificación de riesgo, tener un oficial de cumplimiento, la negociación de títulos de valores que estén registrados e inscritos en Cavali. Es muy importante examinar quién está a cargo de la empresa y que fortalezcan a los reguladores", remarca García-Godos.

Oportunidades latente

Hoy, el factoring aún tiene un potencial relevante en el Perú. Las operaciones con esta herramienta financiera representan actualmente el 4% del PBI, frente al 14% de Chile y el 18% de España, como recuerda Gallo. En ese sentido, para que el negocio pueda seguir creciendo será importante que las facturas emitidas por proveedores del Estado se incluyan en el factoring, que se creen mecanismos de cobertura para que también puedan ser consideradas las facturas que son pagadas por las pequeñas y medianas empresas y evitar que los grandes pagadores no reconozcan facturas.

Otra área de mejora es el fortalecimiento del rol fiscalizador del Ministerio de la Producción, que tiene la potestad legal para sancionar a empresas que obstruyen el factoring. A pesar de los numerosos casos de obstrucción y de direccionamiento de factoring para el sistema financiero, hay muy pocas empresas multadas, como advierte el expresidente de Apefac y CEO de Genera, Alejandro Niquen.

Hasta el momento, Cavali viene articulando con los diferentes actores del mercado algunas medidas para superar las brechas y riesgos. "Por ejemplo, [poner en marcha] un servicio cuyo objetivo sería tener un scoring para que las empresas de factoring tomen mejores decisiones para efectos de inversión", adelanta Sánchez. Sin los ajustes, el crecimiento de factoring no será sostenible en el tiempo.



GRUPO EFE: "APOSTANDO POR SU EQUIPO, PARA CUMPLIR SUS SUEÑOS"

El liderazgo transformador no ocurre por casualidad; es el resultado de una visión clara, un propósito inspirador y el compromiso de preparar a quienes guían a los equipos hacia el éxito. En el Grupo EFE, la apuesta por sus líderes es clave para cumplir su propósito: "Cumplir los sueños de nuestros clientes y colaboradores".

Desde 2018, el programa ELIGE – Escuela de Líderes del Grupo EFE – ha sido una herramienta fundamental para alinear a más de 500 líderes de todo el país con la estrategia y los valores de la organización. En la más reciente edición de su evento bandera, no solo reforzó el compromiso con la formación de líderes, sino también con la construcción de una cultura organizacional sólida. Este año, bajo la temática "Modo Creomiento", ELIGE fue un recordatorio de que, incluso en contextos desafiantes, el liderazgo cercano y comprometido puede marcar la diferencia.

ELIGE: UN ESPACIO DE FORMACIÓN Y CONEXIÓN

El evento ELIGE trasciende el concepto tradicional de una capacitación empresarial. Este espacio presencial, que reúne a líderes de todas las unidades de negocio del Grupo EFE, es un punto de encuentro donde se fortalecen habilidades, se comparten aprendizajes y se alinea a todos en torno a los objetivos estratégicos de la empresa.

La Escuela de Líderes del Grupo EFE refleja el compromiso de la empresa con su gente y con el cumplimiento de sus metas. Es una apuesta por la inversión en talento, donde cada actividad está diseñada para asegurar que los líderes cuenten con las herramientas necesarias para inspirar y guiar a sus equipos. Este programa combina entrenamiento, alineamiento es-

tratégico y sesiones abiertas, donde se discuten los planes y prioridades del negocio de manera directa y transparente. Este enfoque permite que las metas del negocio no solo se entiendan, sino que se adopten con compromiso en todas las regiones del país.

Asimismo, en un entorno empresarial dinámico, contar con líderes capacitados y comprometidos es esencial. Por lo que se abordan estas necesidades con un enfoque integral:

- **Alineación estratégica:** Los líderes no solo conocen las metas, sino también cómo alcanzarlas.

- **Comunicación efectiva:** Se refuerza la transparencia como pilar clave, asegurando que cada líder pueda replicar el mensaje de manera clara y auténtica.
- **Integración multicultural:** Al reunir a equipos de todas las regiones del país, se crea un ambiente diverso y enriquecedor, potenciando el intercambio de ideas.

Además, este programa es un reflejo de cómo el Grupo EFE apuesta por su gente: con expositores de nivel mundial como Laureano Tunero, Presidente de la Asociación Española de Retail y Gerhard Schreiber, Associate Partner





en McKinsey Company, quienes aportaron perspectivas globales sobre los desafíos del retail y los retos del liderazgo moderno; además, de un taller de técnicas de ventas a cargo de Sandro Meléndez y la participación activa de los líderes de cada unidad del negocio, el CEO y los fundadores; reforzando la cercanía y la confianza en cada interacción.

La temática de este año, "Modo Crecimiento", estuvo presente en cada actividad, mensaje y conversación. Desde charlas de liderazgo hasta sesiones sobre innovación y estrategias de negocio, ELIGE inspiró a los líderes a desafiar las adversidades y seguir construyendo un futuro próspero.

IMPACTO TANGIBLE: MÁS QUE UN EVENTO

El impacto de ELIGE no termina con el cierre del evento. En los últimos años, los números demuestran cómo esta iniciativa contribuye al crecimiento del Grupo EFE:

- Incremento de promociones a posiciones de liderazgo: Un 53.13% más en 2024 respecto a 2023.
- Aumento de horas de capacitación: Un 220% en el primer semestre de 2024 frente al mismo periodo en 2023.
- Engagement y satisfacción: Una puntuación de 96.05% en la encuesta Great Place to Work refleja el compromiso de los colaboradores.

Más allá de las cifras, ELIGE deja huellas en las personas. Cada líder regresa a su región con una energía renovada, lista para inspirar a sus equipos y superar desafíos. Como afirmó un participante: "Volví con una visión más clara y con la seguridad de que somos parte de algo grande."



"Estamos convencidos que la comunicación es un diferenciador cultural del Grupo EFE. Es importantísimo que estemos todos alineados, que sepan lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer." José Antonio Iturriaga - CEO Grupo EFE

En un año donde ir a contracorriente ha sido la consigna, ELIGE demostró que el liderazgo basado en la conexión y la comunicación es una fuerza transformadora. El "Modo Crecimiento" no es solo un tema; es una mentalidad que motiva a cada líder a dar lo mejor de sí mismo y a inspirar a sus equipos para superar los retos más exigentes.

En el Grupo EFE, la formación de líderes no es solo una inversión estratégica; es un acto de compromiso con el presente y el futuro de la

organización, ELIGE - Escuela de Líderes - es mucho más que un evento; es un motor de transformación que refleja la esencia del grupo y el interés genuino en su gente.

El éxito de ELIGE reafirma que la apuesta por la comunicación, la transparencia y el liderazgo cercano no solo fortalece a los equipos, sino que también consolida al Grupo EFE como un referente empresarial que cumple sueños y avanza en Modo Crecimiento. ■

Sectores y Empresas

INDUSTRIA

A pasos de la Gloria

El Grupo Gloria está cada vez más cerca de hacerse del control de Cementos Bío Bío en Chile. Y la danza de deals cementeros apunta a seguir viva en la región.

Muy pocos pasos restan para que el Grupo Gloria logre consolidar su negocio cementero en el sur. Yura Chile, filial cementera del holding de la familia Rodríguez, es hoy el único postor vigente para adquirir el 40% de participación en la chilena Cementos Bío Bío (CBB), tras la salida de la estadounidense Mississippi Lime Company (MLC) de la mesa de negociación. Así, el grupo peruano reforzaría su presencia en un mercado regional cuya actividad de M&A apunta a seguir intensificándose en los próximos meses.

La puja por CBB —jugador clave de la industria regional (ver gráfico)— refleja el gran movimiento que atraviesa el sector. Hoy, Yura posee una participación del 19.9% en la chilena y busca duplicarla. Para ello, el miércoles 27 mejoró su Oferta Pública de Adquisición (OPA) de acciones, aumentando la valorización de la empresa de US\$250 millones a US\$390 millones. De esta forma, logró acercarse a los US\$400 millones ofrecidos por MLC, que buscaba adquirir el 100% de las acciones.

En principio, los directivos de CBB se decantaban por la oferta de MLC, debido a su mayor valor numérico y a los riesgos operacionales asociados a una posible mayor participación de su competencia. Pero, sólo dos días después de la contraoferta de Yura, pusieron fin a las negociaciones con MLC.

La rápida contraoferta de la peruana puso en evidencia su fuerte interés en el deal. La firme apuesta del Grupo Gloria buscaría, principalmente, mantener su área de acción cementera: el sur del Perú, Chile, Bolivia y Ecuador. La cercanía geográfica facilita la logística y el conocimiento del mercado. Y Chile, en particular, es un mercado interesante para el grupo, como confirmó su presidente ejecutivo, Claudio Rodríguez, a esta revista en CADE Ejecutivos 2024 (ver "En el 2025 trataremos de meter toda la carne en el asador" en la p.18).

El atractivo del mercado chileno para los grupos peruanos —Grupo Unacem adquirió allí dos plantas de hormigón este año— radica en su potencial de crecimiento. En Chile, el consumo promedio per cápita está por debajo del promedio de América Latina y del Perú, según el asociado de equity research de Credicorp, Gabriel Felipe Pérez. Y en el corto plazo podría haber más compras. "Sus valorizaciones son mucho menores que en Perú. Los márgenes son muy estrechos, hay mucha competencia", dice el CEO de Capiá SAFI, Carlos Rojas.

Se esperan más transacciones cementeras en la región durante 2025

El apetito, sin embargo, no se limita a Chile. Hoy, está vigente en toda la región e involucra incluso a empresas globales. Un ejemplo es la suiza Holcim, que este año ingresó al Perú, a Guatemala y adquirió dos plantas de concreto en

México. "Hay un momentum de la industria del cemento. Se esperarían más transacciones en la región en los próximos 12 meses", afirma el vicepresidente senior de APOYO Finanzas Corporativas, Mauricio Concha.

La llegada de nuevos jugadores obligará a las empresas peruanas a seguir consolidando sus operaciones y apostando por la diversificación geográfica. En ese sentido, el Grupo Gloria no descarta un crecimiento inorgánico: si surge la oportunidad, como indicó su vicepresidente de la División de Cementos, Concreto y Cales, Luis Díaz, a SEMANAeconómica en CADE.

Al cierre de esta edición, el directorio de CBB no había respondido a la OPA de Yura, que vencerá el próximo 13 de diciembre, con opción a una prórroga de 30 días. (CGC) ■

Operaciones de Cementos Bío Bío

Perú

- 1 Planta de cemento (Matarani)

Chile

- 4 Plantas de cemento
- 2 Plantas de cal
- 28 Plantas de hormigón
- 3 Minas de caliza

Argentina

- 1 Planta de cal
- 1 Mina de caliza

Fuente: Cementos Bío Bío. Memoria Anual 2023

"Vamos a entrar muy fuerte al Perú"

Stella Li, vicepresidenta de BYD –líder mundial en vehículos eléctricos–, detalla los planes del gigante chino para crecer aceleradamente en el Perú y la región. Su nueva planta, en Brasil, será clave para el abastecimiento.



BYD

¿Qué papel tendrá América Latina en la estrategia global de BYD?

América Latina es muy importante para nosotros. Hemos invertido en una planta en Brasil y esperamos que pueda abastecer a algunos países. Nos está yendo muy bien en Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Uruguay. Ahora, vamos a entrar muy fuerte al Perú.

La visita del presidente Xi Jinping al Perú y la apertura del Puerto de Chancay genera expectativas sobre el fortalecimiento de las relaciones comerciales con China.

¿Tiene BYD planes para fortalecer su presencia en el mercado peruano?

Esa es la razón por la que abrimos tiendas en

el Perú. Es un paso importante.

¿BYD evalúa construir plantas en otros países de la región?

Nuestra planta en Brasil es muy grande. La prioridad será satisfacer la demanda de ese mercado y, en segundo término, atender los países cercanos. Desde Brasil podremos exportar y convertir esa planta en un hub de manufactura para la región.

¿Tienen alguna meta para la región, en términos de ventas o market share?

No. Ahora el foco es entregar nuestra tecnología a un precio accesible. Que los consumidores conozcan a BYD y disfruten los autos.

¿Cómo amenazan su estrategia los potenciales cambios en la geopolítica global? Se habla mucho de fuertes subidas de aranceles desde Estados Unidos.

No podemos influir en la política, nuestro foco está en desarrollar tecnología. El objetivo es entrar al planeta en un grado certificado.

¿Qué tan importante es hoy el Perú para su estrategia regional?

BYD está abriendo entre cinco y seis tiendas en el Perú y abriremos más. Somos muy fuertes también en camiones y buses eléctricos. Tenemos más de 1.000 buses circulando en Chile y unos 1.500 en Colombia. Aquí queremos colocar más camiones y buses eléctricos. (JC)

FIN AL BOOM DEL 'SUPER'

Las dificultades para expandir el modelo de negocio en el Perú y la fuerte competencia de los supermercados tradicionales le pusieron fin a las esperanzas de consolidación de los supermercados virtuales en el país, tras años de vertiginoso crecimiento.

Luego del cierre de Favo, anunciado en febrero de este año, Freshmart se despidió del Perú hace apenas unos días, después de nueve años en el mercado. Una decisión que el grupo Justo –matriz mexicana de Freshmart– atribuyó a un reenfoco de inversiones hacia México.

Al estallar la pandemia del Covid-19, las ventas online de supermercados crecieron más de dos veces entre el 2019 y el

2021, según cifras de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece). El crecimiento se dio incluso en la categoría de productos frescos, donde la venta online solía ser baja. "De todo el ecommerce, era la que menos penetración tenía. El cliente prefería ir al supermercado", explica el fundador de Neo Consulting, Daniel Falcón.

Freshmart, por ejemplo, pasó de facturar \$3.8 millones a más de \$17 millones en un año. Y su crecimiento atrajo la mirada de Justo, que decidió comprar la compañía en el 2022. "Queremos invertir US\$35 millones en Perú",

dijo en el 2022 el CEO de Justo, Ricardo Weder.

Perú el vertiginoso crecimiento no logró mantenerse en los últimos dos años. "La mayoría volvió al supermercado presencial para buscar esa experiencia de compra. Es algo muy arraigado en el consumidor peruano", dice la gerente general de Jappi, Ana Santamaría. Así, los ingresos empezaron a retroceder. "Las ventas de todos cayeron 70% u 80%", reconoce Theo Lozano, exfundador de Doña María, supermercado que funcionaba a través de una app y cerró sus operaciones para crear un mode-

lo 100% presencial.

Al retorno del consumidor presencial se sumó otro desafío: aumentar la captación de clientes demandaba la instalación de tiendas híbridas que dieran mayor capilaridad. "Era necesaria esa presencia física y con una tienda no es suficiente. Se necesitan más", asegura Lozano. Sin esa capilaridad, la cantidad de clientes a la que podían acceder los supermercados virtuales se redujo. "Era una penetración limitada a cierto target", agrega Santamaría.

Grandes jugadores como Wong y Tottus volvieron a ganar más ardua su competencia, con el refuerzo de su canal online, lo que terminó de complicar a empresas como Freshmart. "Son más antiguos y han mejorado la experiencia", dice Falcón. SEMANAeconómica contactó, sin éxito, a Freshmart para la elaboración de este artículo. (ASU)



Fotomontaje

Los últimos
domingos
de cada mes,
lee la columna
política de



Mávila
Huertas

en

SEMANAeconómica

CONSUMO

CADE
EJECUTIVOS

"En el 2025 trataremos de meter toda la carne en el asador"

Claudio Rodríguez, presidente ejecutivo del Grupo Gloria, cuenta en dónde concentrará la compañía el incremento de inversiones contemplado para el 2025. La agroindustria y el desarrollo del negocio cementero en la región serán las grandes prioridades.

¿Cómo cerrará el 2024 el Grupo Gloria?

La primera mitad fue muy complicada: el consumo estaba en una situación compleja, veníamos de inflaciones altas. Este 2024 se está empezando a ver algo de repunte y vamos a terminar el año 'tas con tas'. Hemos invertido mucho en eficiencias, reducción de costos, en mirar toda la cadena. De nada nos sirve invertir y trabajar con nuestras plantas, cuando nuestros proveedores o clientes no pueden ir al mismo nivel. En el 2025 trataremos de meter toda la carne en el asador para que sea un buen año.

Gloria tiene un plan de inversión de US\$400 millones para el 2025.

Como grupo son US\$500 millones y, en el Perú, son US\$400 millones. Eso demuestra la importancia que tiene Perú para el grupo y también la apuesta que queremos dar frente a las otras operaciones.

¿Cuál será el foco de esta mayor inversión en el Perú?

El gran foco es la agroindustria; hay bastantes necesidades y oportunidades. Una, por ejemplo, es la parte hídrica. Vamos a invertir mucho en reservorios para tratar de continuar con ese potencial que tiene el Perú en agroexportación. Y quizás también ampliaremos nuestro footprint en términos de hectáreas.

Yura Chile busca aumentar su participación en Cementos Bío Bío en 20%. ¿Cuál es la importancia del mercado chileno para ustedes?

Es chico, porque tenemos una participación minoritaria. No tenemos influencia en la gestión, somos inversionistas. La OPA que hemos lanzado es por un 20% y ojalá que el B (de diciembre) tengamos resultados. Chile es un mercado interesante. Nuestra experiencia en Soprole nos ha demostrado que

tiene un mercado maduro e instituciones sólidas. Y mucho de ese know-how que se ha podido lograr en Soprole esperamos poder transmitirlo a otros mercados.

¿Cómo avanzan los otros mercados en el negocio cementero?

Hoy, Bolivia está pasando por una coyuntura complicada con el tema de [la falta de] los dólares, el petróleo y la gasolina. Entonces, debemos ver cómo nos movemos dentro de ese cambio de mercado. En Perú, Yura es nuestro gran foco y estamos haciendo mu-

chas inversiones en sostenibilidad. Inauguraremos nuestra planta fotovoltaica en enero. Para nosotros es un hito y el beneficio que vemos en los números es muy bueno. Tanto es así que estamos viendo [la posibilidad de] entrar con

otras energías renovables en el norte, en la parte de agro.

¿Qué impresión le deja la ausencia de la presidenta Dina Boluarte y de los ministros de Estado en el último CADE Ejecutivos?

Como empresario, el gran mensaje que me deja [CADE] es que debo seguir trabajando, apostando. Esa es la única forma en la que podemos sacar el país adelante. Sobre el Ejecutivo, cada uno toma sus decisiones. Lo que nosotros podemos hacer, dentro de nuestro ámbito de acción, es seguir apostando. (EP)



SEMANAeconómica

HIDROCARBUROS

"En el IS25 podríamos sacar adelante una ventanilla única"

El presidente de Perupetro, José Mantilla, adelanta que, junto con otros ministerios, buscará consolidar una ventanilla única del sector hidrocarburos. Y califica como "lamentable" la reciente censura del exministro Rómulo Mucho.



¿Cuáles han sido los avances de Perupetro en la exploración petrolera off-shore?

Tenemos convenios de evaluación técnica en la zona norte en la cuenca de Tumbes, Talara. Ahí están Total Energies y Jaguar Exploration haciendo estudios. Tenemos más avances en la cuenca Salaverry, al frente del departamento de La Libertad, donde está la compañía Anadarko, que ya culminó trabajos de sísmica. Si todo marcha bien, se estarían iniciando los trabajos de perforación en el 2T26.

En los últimos siete años la inversión en exploración se desplomó. ¿Qué acciones tomará Perupetro para revertir esto?

Estamos bastante activos. Acabamos de llegar de Uruguay, en donde ofrecimos nuestros lotes. Hay aproximadamente seis empresas interesadas en firmar convenios de estudios técnicos de distintos lotes. Esa es la puerta para iniciar la exploración.

¿Qué otros retos enfrenta su gestión?

Necesitamos ver cómo hacemos más eficiente la tramitología. Estamos tratando de juntar al Ministerio de Energía y Minas, al Ministerio del Ambiente y al Ministerio de Cultura para trabajar juntos. La ventanilla única del sector minero es un buen ejemplo. En el IS25 podríamos sacar adelante una ventanilla única [de hidrocarburos].

Ahora que Óscar Vera fue nombrado gerente general de Petróperú. ¿Perupetro volverá a entregarle lotes vía adjudicación directa a la petrolera estatal?

La posición de Perupetro es cumplir con la Constitución, con las normativas, con los procesos de calificación de todo postor, sin diferencias. Todos van a ser evaluados de la misma forma.

El ministro de Energía y Minas, Rómulo Mucho, fue recientemente censurado por el Congreso. ¿Qué opina sobre esto?

Es lamentable la censura de un profesional pro empresa que siempre trata de alentar la inversión. Siempre hemos estado en comunicación con él. Y siempre nos han dejado trabajar. Esperamos que, quien venga, también labore en esa línea. (AÑO)

TELECOMUNICACIONES

APUESTA MÓVIL 2.0

El negocio móvil vuelve a ofrecer oportunidades de crecimiento para las 'telcos'. Al igual que en el negocio fijo, su estrategia apunta a ganar más clientes en regiones para poder apuntalar las ventas, pero sin disminuir los precios.

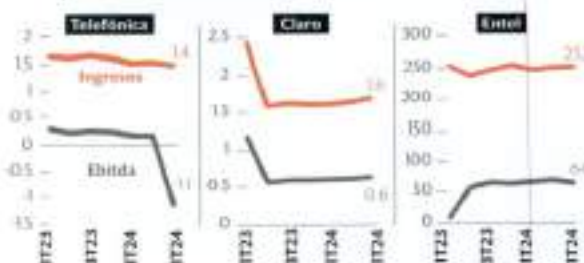
La competencia en el segmento móvil ha sido sumamente intensa en los últimos diez años tras el ingreso de Entel y Bitel. Hoy, en Lima, no hay mucho más espacio para captar nuevos clientes, de modo que las 'telcos' tendrían que arrebatarlos entre ellas para ganar más usuarios. La situación, sin embargo, es

el analista senior de Balanz Capital, Juan Djivelekian. Telefónica, por ejemplo, está modernizando su red móvil. "Este último trimestre renovamos 100 torres de las casi 5.000 que vamos a renovar", detalla Elena Maestre, CEO de Telefónica del Perú, a esta revista (SE1938).

En paralelo, las 'telcos' buscan mantener el ticket promedio. "Ya no hay guerra de precios, el ARPU [Average Revenue per User] está dejando de caer. Los operadores están logrando defender el precio", observa el director ejecutivo de DN Consultores, Carlos Huamán. Para ello, las empresas están enfocadas en ofrecer mayor conectividad, más cobertura y menor latencia. Además, están acelerando la migración

Resultados financieros de las 'telcos'

En miles de millones de S/ (Telefónica y Claro) y millones de US\$ (Entel)



Fuente: Análisis Móvil, Telefónica del Perú, Claro

diferente en las regiones, donde la brecha de infraestructura es mayor y, por lo tanto, existe más espacio para desplegar inversiones y crecer a mayor velocidad.

Una evidencia de ello es el rápido crecimiento del acceso a telefonía móvil en el ámbito rural: pasó de 63.3% a 74.3% entre el 2019 y el 2023. "Muchas empresas están viendo esto y están reforzando sus redes y campañas publicitarias en lugares con menos penetración que Lima", resalta

de prepago a postpago. "En el caso de Entel, por ejemplo, el 57% son prepago y el 43% son postpago. El próximo año será 55% prepago y 45% postpago", estima Djivelekian.

De esta manera, Claro y Entel mantendrán su tendencia de crecimiento (ver gráfico). Mientras tanto, Telefónica comenzaría a revertir sus pérdidas a finales del 2025, pero los crecimientos serán cada vez más pequeños, a medida que el mercado termine de estabilizarse. (ASU)





Alfonso Bustamante, Presidente de Confiep; María Pía Palacios, Presidenta del Directorio de Caja Arequipa; Alberto Muñoz Najar, Gerente General de Capriccio; y Karina Málaga, Presidenta de la Comisión de Mujeres Empresarias de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

TECHO DE CRISTAL

CERRANDO LA BRECHA REGIONAL

En su novena edición, Techo de Cristal se realizó por primera vez en Arequipa, el lunes 25 de diciembre. Desde la Casa Tristán del Pozo de la Fundación BBVA Perú, diversos líderes destacaron la importancia de impulsar una cultura empresarial que promueva la equidad de género y, a la vez, la atempera a las particularidades y necesidades de las diferentes regiones del país.

Este espacio profundizó en cómo identificar y potenciar nuevas oportunidades de desarrollo para las mujeres en Arequipa y otras regiones del interior del Perú. Primero, con una exposición de María Pía

Molero, Coordinadora de Proyectos para Perú de ONU Mujeres. Luego, siguió una conversación entre Emily Lima, Directora Técnica de la Selección Mayor de Fútbol Femenino del Perú, y Jessica Rodríguez, ex Presidenta de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.

El evento concluyó con un panel donde participaron María Pía Palacios, Presidenta del Directorio de Caja Arequipa; Alfonso Bustamante, Presidente de Confiep; Alberto Muñoz Najar, Gerente General de Capriccio; y Karina Málaga, Presidenta de la Comisión de Mujeres Empresarias de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. ■



Diego Chirinos, Director de SEMANAeconómica.



María Pía Molero, Coordinadora de Proyectos para Perú de ONU Mujeres.



Luis Casabonne, accionista de SEMANAeconómica.



Emily Lima, Directora Técnica de la Selección Mayor de Fútbol Femenino del Perú y **Jessica Rodriguez**, Ex Presidenta de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa.



Maria Pia Molero, Coordinadora de Proyectos para Perú de ONU Mujeres, y **Violeta Orosco**, CEO de Konecra Perú.



Elena Maestre, CEO de Telefónica del Perú.



Alejandro Luna, División Manager de Cornerstone International Group; **Joaquín Alcázar**, accionista de SEMANAeconómica; **Luciano Reviggina**, Gerente de Proyecto de Aurum Consultoría; y **Paulo Stoll**, Director de Cornerstone International Group.

Economía y Finanzas



MACROECONOMÍA

A cuidar el superávit

El país cerrará el 2024 con un superávit récord de cuenta corriente. Pero los vientos externos más adversos impedirían superarlo en 2025.

El Perú enfrentará en el 2025 un escenario particularmente desafiante para repetir las cifras récord de superávit comercial con las que cerrará este 2024. A diferencia de países de la región como Chile o Colombia, la economía peruana cerrará su segundo año consecutivo de superávit de cuenta corriente. Y apunta al tercero en el 2025, según las previsiones de BBVA Research y Macroconsult. Pero ahora, con el 'factor Trump' sobre la mesa, se avizora muy difícil mantener esta senda de crecimiento. "Esperamos un descenso [de cuenta corriente] no sólo el siguiente año, sino durante los próximos", advierte Hugo Perea, economista jefe del BBVA Research.

De evidenciarse un patrón similar al de cuando se inició la guerra comercial entre China y EE.UU., en 2018, los picos en los términos de intercambio empezarían a ceder. De hecho, la retórica agresiva del electo presidente de Estados Unidos, Donald Trump, ya está afectando el precio de los metales base, a casi dos meses del inicio de su mandato,

Según el jefe del Sistema de Información de Macroconsult, Eduardo Jiménez, hoy se espera un descenso importante en la balanza comercial como consecuencia de una previsible caída del precio del cobre hasta niveles de US\$4. La magnitud de la

afectación dependerá ahora de qué tan fuertes sean las políticas proteccionistas que implementará la administración Trump. "Tomando en consideración su primer gobierno, no se debería descartar una desaceleración importante de los términos de intercambio", remarca el profesor de la Universidad del Pacífico,

Luis Eduardo Falen.

En este 2024, el alto precio del cobre no fue el único motor del superávit de cuenta corriente. La débil demanda de importación de bienes también fue clave. Ahora, para el 2025 se proyecta que las importaciones crecerán más que las exportaciones, lo que sumaría otro factor de riesgo para la balanza comercial del país.

Aun así, hoy se espera que el impacto de las posibles turbulencias cambiarias en el Perú sea menor que en otros países de la región. "Es positivo que el entorno internacional más incierto nos encuentre con una cuenta corriente superavitaria. No se tendrían necesidades de financiamiento externo como país, por ahora", resalta Perea. (JTV) ■

"Esperamos un descenso [de cuenta corriente] en los próximos años"

Evolución de la cuenta corriente

En % del PBI



Fuente: BCRP

TASAS EN ENTREDICHO

Las perspectivas que apuntaban a una reducción fuerte de las tasas de los bonos del tesoro de EE.UU. se han moderado, luego de la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales de ese país. Ahora, lo que se anticipa es un escenario sin mucho movimiento, que también impactaría en la curva larga de la renta fija peruana. "Se podrían mantener [las tasas] en los niveles en los que se encuentran. En el mejor de los casos, podrían retroceder ligeramente", afirma Elia Aguirre, head local de Renta Fija en Sura Investments.

La expectativa de que Trump implemente medidas potencialmente inflacionarias ha fortalecido al dólar. Con ello, se ha puesto en entredicho un descenso de las tasas largas que hasta hace poco se daba por descontado, como explica el managing director de Renta Fija de Credicorp Capital, Víctor Díaz.

En paralelo, el apetito por la renta fija emergente —incluida la peruana— se ha reducido y ocasionado salidas offshore. La posición de los no residentes en bonos peruanos venía en aumento hasta octubre de 2024, pero en noviembre ya se empezaron a registrar ventas. "Los blancos nos han informa-

do en cierta medida esto. Es el pánico inicial por lo que podría hacer Trump", explica Aguirre.

Los rendimientos de los bonos del Tesoro de EE.UU. y del Perú tocaron picos máximos no vistos desde julio, en los días previos a las elecciones. Luego, descendieron hasta ubicarse en niveles ligeramente superiores al promedio de tasas de octubre. El reciente nombramiento del nuevo secretario del Tesoro, Scott Bessent, le quitó presión al alza a los bonos, pues ahora se espera que la agenda de Trump se implemente de manera más gradual.

"Los inversionistas serán muy selectivos en los emergentes"

"Los mercados están sopesando varios temas. La renta fija ha tenido un comportamiento saludable en los últimos días. Esto igual sorprende porque, en térmi-

nos de tasas, en Perú había la expectativa de un impacto muy relevante", enfatiza Díaz.

Aun así, las tasas están lejos de los mínimos registrados a mediados de septiembre y hay pocas expectativas respecto a mayores descensos. El mercado estará pendiente de los mensajes de Trump y el paulatino avance de su agenda, tal como sucedió en su primer gobierno. "Los inversionistas serán muy selectivos en los emergentes y el Perú es uno de los más sólidos, por sus fundamentos macro", finaliza la asociada de inversiones de Prima AFP, Ana Lucía Rondón. (JTV)

Tasas de bonos soberanos en el Perú y EE.UU. en primer gobierno de Trump* var. % (2018 = 100)



*Bonos del tesoro y soberanos a su años.

Se usa el 2018 por ser el inicio de la guerra comercial EE.UU.-China

Fuente: FED, BCN

"Trump no me parece impredecible. Sabemos cómo se maneja"

Carlos Müller, director de *Investment Strategy & Advisory* de BBVA Perú, prevé un 2025 con buenos retornos para la renta fija y la renta variable, sobre todo de Estados Unidos.

¿Qué están evaluando hoy los inversionistas?

Hoy están viendo dos fenómenos muy importantes: la reducción de tasas de interés y el nuevo gobierno de Donald Trump, que podría desequilibrar las decisiones de la Fed. Esperamos un recorte adicional de la Fed en diciembre, a niveles de 4.50%, y que siga la tendencia global de baja de tasas. Eso beneficia a los tenedores de deuda y de acciones.

¿La presidencia de Trump añadirá incertidumbre a los mercados financieros?

Trump no me parece tan impredecible, ya ha tenido un primer gobierno, sabemos cómo se maneja y ha sido muy claro en lo que quiere hacer: bajar impuestos, poner aranceles y desregular el mercado. Si tenemos dudas sobre la relación con China, pero cuesta creer que Trump tome medidas que disparen la inflación.

¿Qué escenario viene para las inversiones en el 2025?

Creemos que será un año positivo para la renta variable y la renta fija. La economía de Estados Unidos (EE.UU.) se desacelerará gradualmente, pero se mantendrá en equilibrio, con tasas de interés a la baja, una inflación controlada, una mayor confianza del consumidor y con algunos



sectores que se favorecerán con la desregulación que impulse Trump.

¿Qué activos presentan las mejores oportunidades de rendimientos?

Nuestro activo favorito es la renta fija de EE.UU. con grado de inversión de mediano plazo, de 1 a 3 años, que es la parte que más se beneficiará con la reducción de tasas. También vemos mucho valor en la renta fija grado de inversión de la región. En renta variable somos neutrales, pero nos gustan mucho las acciones de EE.UU.

¿Y los commodities?

Los subponderamos en los portafolios porque la desaceleración de China jaló a la baja la demanda de petróleo y de metales industriales. Además, las políticas de Trump estimularán toda la oferta energética. (MAP)



BANCA

APETTITO INMOBILIARIO

La reactivación de la actividad inmobiliaria empieza a reflejarse en una creciente demanda de financiamiento para proyectos de desarrollo de viviendas. Entre los factores que impulsan esta mejora están la reducción de las tasas de interés, el incremento de velocidad de las ventas y la asignación de subsidios para los programas

estatales de vivienda.

Los bancos han tomado nota de la mayor demanda de créditos de este tipo. Desde el 3T24, BBVA Perú empezó a recibir más proyectos para su evaluación que en 2023, de acuerdo con su gerente general adjunto de Banca Comercial, Marco Antonio Galdo. BCP, por su parte, observa un mayor dinamismo en el financiamiento a los desarrolladores, sobre todo para la compra de terrenos. Y su oferta incluye, además, el financiamiento para

construcción, según cuenta el gerente de la División de Banca Empresas, Giovanni Terzano.

Ahora, la velocidad de adquisición de viviendas mediante créditos hipotecarios se está acelerando en este segundo semestre de 2024. "Es por la reducción de las tasas de interés", explica César Livia, gerente de Negocios Inmobiliarios e Internacionales de Banco Pichincha.

Hoy, los desarrolladores están buscando migrar hacia proyectos de vivienda social —Mivivienda y Techo Propio—, que resultan más atractivos porque cuentan con subsidios del Estado. BBVA también observa potencial en los proyectos de vivienda verde. Por ello, ha lanzado una línea especial para financiar terrenos y la construcción

de viviendas sostenibles, con tasas de interés competitivas. "Vemos bastante interés de los promotores por impregnar atributos sostenibles a sus desarrollos inmobiliarios", asegura Galdos.

El severo déficit de vivienda que aún muestra el país genera optimismo en la banca. El financiamiento de proyectos de vivienda, que usualmente

duran entre 18 y 36 meses, sería aún más dinámico en el 2025. Pero, según Terzano, esto se dará siempre y cuando las tasas

de interés de las hipotecas se mantengan estables o sigan bajando, y no haya cambios regulatorios significativos en términos de parámetros urbanísticos ni en los incentivos vigentes para el programa Mivivienda. (MAP)

El financiamiento de proyectos de vivienda será aún más dinámico en 2025

MACROECONOMÍA

CADE EJECUTIVOS

"El sector privado ya no participa activamente en sacar adelante al país"

El exministro de Economía y Finanzas, Luis Carranza, lamenta que los empresarios se hayan alejado del diseño de políticas públicas. Hecho que ha contribuido a mermar el potencial de crecimiento que supo tener el Perú.



En su presentación en CADE 2024, recordó los tiempos del 'milagro peruano'. ¿Por qué este no se pudo sostener?

En el Perú hemos tenido varios episodios, de entre 20 y 30 años, con fuerte crecimiento. Desgraciadamente, no mantuvimos las políticas de fomento a la inversión, apertura de la economía y eficiencia del Estado.

CADE vio la ausencia del Ejecutivo y de casi todos los congresistas. ¿Cómo interpreta esta situación?

CADE fue una invitación a que la sociedad civil retome su posicionamiento y se involucre en el destino del país. El sector público y el privado sacaron adelante, trabajando de la mano,

grandes proyectos. Todo el milagro agroexportador peruano se hizo de forma coordinada. Pero el privado, por distintas razones, se ha retirado y ya no participa activamente en el proceso de sacar adelante al país.

¿Qué rol jugó la pérdida de poder del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en la desaceleración del crecimiento?

La destrucción del potencial de crecimiento arranca en 2011. No es que el MEF haya perdido poder ahora. Dejamos de crecer porque abandonamos las políticas que nos hacían crecer.

Antes, el MEF tenía más poder de contención frente al Congreso.

¿Cuándo? ¿Y la Refinería de Talara? El MEF pudo ser un freno, pero no le dio la gana. Hoy, 10 años después, tenemos este muerto enigma [...]. No tuvimos una visión de qué es lo que nos hace fuertes y prósperos como país.

¿Podemos recuperar esa visión?

Sí, pero hay que forjar esta visión y tenemos que trabajar juntos para lograrlo.

¿Qué podemos esperar de la economía en 2025?

Los pronósticos son de bajo crecimiento. La proyección está en 2.6%. Es insatisfactorio.

¿Cómo evalúa la gestión del MEF?

Está tratando de hacer lo mejor posible, en un contexto súper complicado. (DCH)



Martin Wolf

Por qué la guerra comercial de Trump provocará caos

Los aranceles, especialmente si se aplican a un sólo país, conducirán a un nefasto desastre económico y político.

¿Hay que tomarse a Donald Trump literal o seriamente? Salena Zito ofreció ambas alternativas en una columna de *The Atlantic*, publicada en septiembre de 2016, antes de su primera elección. Hoy, antes de que obtenga el poder por segunda vez, a Trump se le debe tomar más en serio y más literalmente que la última vez.

La prueba viene de sus nombramientos; en particular Robert F. Kennedy Jr. en Sanidad, Pete Hegseth en Defensa y Tulsi Gabbard en Inteligencia Nacional. Estas personas demuestran que Trump será mucho más radical. Además, la política comercial desde hace tiempo es el área en la que hay que tomárselo en serio y al pie de la letra. El proteccionismo no es sólo una creencia personal establecida, sino una a la que ya se dedicó la última vez.

Desgraciadamente, el hecho de que haya que tomarse a Trump literal y seriamente no significa que él (o quienes lo rodean) entienda la economía del comercio. Si está dispuesto a tragarse las absurdidades "antivacuna" de Kennedy, ¿por qué debería importarle lo que piensen los economistas al respecto? Él está cometiendo dos grandes errores. Primero, no tiene ni idea de las ventajas comparativas. Segundo, y peor aún, no entiende que la balanza comercial está determinada por la oferta y la demanda agregadas, y no por la suma de las balanzas bilaterales.

Es por eso que su guerra arancelaria

**Trump planea
reducir la oferta
y estimular la
demanda. Esto
empeorará
la balanza
comercial, no la
mejorará.**

no reducirá el déficit comercial estadounidense. Al contrario, especialmente en el contexto actual, es más probable que provoque inflación, conflictos con la Reserva Federal (Fed) y una pérdida de confianza en el dólar.

Si se quiere producir más de algo — sustitutos de importación, por ejemplo, como Trump desea —, los recursos tienen que venir de alguna parte. Las preguntas son: "¿de dónde?" y "¿cómo?". La respuesta puede ser "de las exportaciones, a través de un dólar más fuerte", ya que los aranceles reducen la demanda de divisas, con las que comprar importaciones. De este modo, un impuesto sobre las importaciones acaba siendo un impuesto sobre las exportaciones. Así, la balanza comercial no mejorará.

En esencia, la macroeconomía siempre gana, como nos recuerda Richard Baldwin, de la Escuela de Negocios IMD en Lausana, en un artículo para el Instituto Peterson para la Economía Internacional (PIIE, por sus siglas en inglés). La balanza comercial es la diferencia entre los ingresos agregados y el gasto (o el ahorro y la inversión). Mientras esto no cambie, la balanza comercial tampoco lo hará. EE.UU. lleva mucho tiempo gastando considerablemente más de lo que percibe en ingresos. Esto se refleja en la consistente oferta neta de ahorro extranjero, que promedió un 3.9% del producto interno bruto (PIB), entre el segundo trimestre

de 2021 y 2024. Por lo tanto, los sectores nacionales deben haber registrado, en conjunto, los déficits correspondientes.

De hecho, el superávit de ahorro sobre la inversión en el sector de los hogares promedió un 2.3% del PBI y, el del sector corporativo, un 0.5%. En resumen, sólo el Gobierno tuvo un déficit, el cual promedió un enorme 6.7% del PBI. Si se desea eliminar los déficits exteriores, los sectores nacionales deben ajustarse en la dirección opuesta, hacia mayores superávits de ahorro, con el mayor ajuste seguramente proveniente de estos enormes déficits fiscales.

Sin embargo, como señala Olivier Blanchard en otro artículo para el PIF, Trump ha prometido extender los recortes fiscales promulgados en 2017. Además, ha sugerido que las prestaciones de la Seguridad Social y las propinas pasen a ser totalmente libres de impuestos, que se aumenten las deducciones fiscales estatales y locales y que la tasa del impuesto corporativo, la cual se redujo del 35% al 21% en 2017, se reduzca aun más hasta el 15% para las empresas manufactureras. Y Trump también ha sugerido la deportación masiva de unos 11 millones de inmigrantes indocumentados.

En resumen, Trump planea reducir la oferta y estimular la demanda. Esto empeorará la balanza comercial, no la mejorará. Además, creará presiones inflacionarias que la Fed tendrá que reprimir. Mientras tanto, la deuda federal seguirá su senda explosiva, quizás amenazando la confianza en el dólar mismo.

No hay posibilidad de reducir el déficit comercial global con las políticas que Trump propone. Reducir el déficit bilateral con China no haría sino aumentar los déficits con otros países; algo que es inevitable, dadas las persistentes presiones macroeconómicas.

Además, sus políticas comerciales discriminatorias —con aranceles del 60% para China y del 10%-20% para otros países— están destinadas a extenderse. Trump y sus 'secuaces' verán que las ex-



portaciones de otros países están sustituyendo a las de China a través del transbordo, del ensamblaje en otros países o de la competencia directa. Las respuestas serán la imposición de "normas de origen", con toda la burocracia que ello requiere, o un aumento de los aranceles hacia el 60% sobre todas las importaciones de manufacturas. Mientras tanto, sin duda, habrá represalias.

Es probable que esta propagación de elevados aranceles en EE.UU. y a nivel mundial conduzca a una rápida disminución del comercio y de la producción global. El Instituto Nacional de Investigación Económica y Social (NIESR, por sus siglas en inglés) del Reino Unido pronostica: "en conjunto, el PBI real estadounidense podría ser hasta un 4% inferior al que habría sido sin la imposición de aranceles". Mi estimación es que esto es demasiado optimista, dada la incertidumbre que también se desataría. Aun así, puede que el déficit externo estadounidense no se reduzca. Eso dependería de si el gas-

to cayera aún más que la producción. Si así fuera, la balanza comercial mejoraría. Pero esto también significaría una profunda recesión.

La semana pasada señalé que es muy poco probable que la política comercial revierta el declive a largo plazo de la proporción de empleos en el sector manufacturero estadounidense. Esta semana añado que los aranceles que no estén respaldados por una reducción del gasto agregado vinculado a la producción no eliminarán los déficits externos. Los aranceles por sí solos —especialmente los aranceles discriminatorios impuestos a un país— simplemente causarán un desastre económico y político conforme se extiendan por el mundo.

Cuando el rey Canuto de Inglaterra supuestamente se sentó ante la marea entrante, lo hizo para demostrar que no podía dominar el mar. Donald Trump cree que sí puede hacerlo. Se llevará una decepción. Y, por desgracia, nosotros también. **FT**

SOSTENIBILIDAD

El costo inadvertido de la IA generativa

La gran demanda de energía y agua que requiere el uso de esta tecnología impactará en las métricas ESG de las empresas locales. Pero casi ninguna está abordando esta problemática.

En su desesperado afán por adoptar la inteligencia artificial generativa (IA generativa) y explotar sus bondades, la gran mayoría de empresas peruanas está dejando de lado un importante factor de riesgo: el impacto que la adopción de esta tecnología podría tener en sus métricas de sostenibilidad.

La IA es muy demandante en términos de energía y agua. Por ejemplo, un estudio reciente determinó que ChatGPT-3 requiere medio litro de agua para enfriar el hardware de sus centros de datos por cada 50 requerimientos procesados. "Las empresas van a comenzar a notarlo cuando comparen el alcance de sus emisiones de CO2 año contra año. No he visto ninguna compañía que esté midiendo la huella del uso de la IA", cuestiona el socio líder de Sostenibilidad y Cambio Climático de PwC Perú, Jose Luis Velásquez.

Hoy, las empresas de tecnología son de las pocas que están intentando optimizar el uso de los recursos que demanda la IA. IBM, por ejemplo, usa modelos "fundacionales" o pre-entrenados, los cuales pre-para en su propia nube, alimentada con energía renovable. "Los damos a los clientes para que no tengan que entrenarlos desde cero. Buscamos que el pre-entrenamiento ocurra una sola vez", cuenta Martin Hagelstrom, líder de IBM Sustainability Software en América Latina.

Por ahora, el registro del impacto ambiental de la IA generativa y su eventual mitigación se limita a las multinacionales. Telefónica, por ejemplo, lo considera en su estrategia de IA generativa. En su código de conducta de la IA, la empresa señala que busca reducir el impacto medioambiental "a través de la optimización de la eficiencia energética de los sistemas de IA, los datos en los que se basan y de los entornos e infraestructuras que

Potenciales riesgos y oportunidades del uso de IA generativa para el desarrollo sostenible

Oportunidades

- Optimizar sistemas de cultivo
- Reducir riesgos de desastres naturales
- Mejorar la capacidad predictiva de variabilidad climática
- Aumentar la eficiencia en la gestión de recursos

Riesgos

- Consumo de cantidades insostenibles de energía
- Incremento de las emisiones de carbono
- Consumo de cantidades insostenibles de agua
- Incremento de basura electrónica proveniente del hardware que soporta a la IA generativa

Fuente: elaboración propia con datos de Nature Computational Science y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

"Ninguna compañía está midiendo la huella [ambiental] del uso de la IA"

los contienen".

Paradójicamente, una de las oportunidades que abre la IA es la optimización del uso de recursos naturales (ver gráfico). En esa línea, Cirion Technologies está construyendo un *data center* que utilizará energía renovable y se apoyará en la IA para hacer más eficiente el consumo de la misma. "Hoy, el impacto en el consumo de energía por el uso de IA es relativamente bajo en Latinoamérica, pero esperamos que se eleve significativamente", advierte Juan José Calderón, *data center business manager* de Cirion Technologies.

Las empresas peruanas todavía tienen una ventana de oportunidad para abordar este desafío. Ello ya que el país aún está en la fase de 'adoptante' de la IA. Pero, más pronto que tarde, compaginar la sostenibilidad ambiental con la adopción a gran escala de la tecnología será una tarea ineludible. (MAB)

"El estudio saldrá a la caza de unidades de negocio"

Daniel Linares, socio fundador de Linares Abogados, cuenta los planes de crecimiento de la firma y su estrategia para impulsar el nuevo modelo de negocio que consolidará en el 2025.



¿Qué resultados de negocio obtendrán al cierre del 2024?

Tenemos un crecimiento orgánico de entre 6% y 7%. Este año nos enfocamos en lograr una mejor eficiencia para la utilidad. En 2023 la utilidad neta fue 19%. En lo que va del año estamos en 28% (debido a la) mejor eficiencia del gasto y el tratamiento tributario. Nos hemos enfocado mucho en el *back office*.

También buscan diversificar sus servicios. ¿Por qué?

Queremos posicionarnos como una *boutique* de litigio con más áreas. Hoy vemos procesos judiciales comerciales, civiles, arbitrales y penales. Queremos incursionar

en procesos laborales, de regulación, todo lo que sea litigio y prevención de conflictos. Para eso mantendremos al estudio como una empresa y estamos escindiendo el *back office* y (la unidad de) *marketing legal*.

¿Cómo funcionará la firma bajo esta nueva estructura organizacional?

El estudio se encargará sólo de temas legales y contratará a estas empresas como proveedoras. El estudio saldrá a la caza de unidades de negocio: buscaremos estudios más chicos que quieran expandirse y que tengan buena proyección [de crecimiento].

¿Por qué decidieron separar su opera-

ción en tres empresas diferentes?

En el mercado legal hay mucha oportunidad y, como abogados, no podemos explotar lo mismo que una empresa dedicada al servicio administrativo o de *marketing legal*. No es nuestro *core*. Estamos dándole a expertos el manejo de las otras dos empresas.

¿Cuáles son sus objetivos para el 2025?

Creer y diversificar. La idea es que estas empresas devuelvan lo que el estudio les ha dado [para su lanzamiento], que son los dividendos invertidos de los socios. También queremos que no sólo nos presten servicios, sino que sean autosostenibles a través del servicio a terceros. (MAB)

LIDERAZGO

Las anclas empresariales en tiempos de crisis



Ximena Cuadros,
Gerente de la División de Estrategia de
Personas de Mibanco

Más que una reacción rápida, las crisis y la incertidumbre demandan un liderazgo con propósito y una cultura organizacional sólida.

Las crisis ponen a prueba tanto a personas como a empresas. Lo hemos visto en nuestro país. Y, en los tiempos que corren, la capacidad de resiliencia de una organización trasciende los números; se evidencia en algo más profundo: su propósito y su cultura.

El propósito es el motor que nos recuerda por qué hacemos lo que hacemos. Es un ancla que une a las personas, da claridad en medio de la confusión y nos conecta con una causa más grande. Por ejemplo, para una empresa enfocada en la inclusión financiera como Mibanco, el propósito de transformar vidas no sólo nos inspira, sino que guía nuestras acciones. Esto nos permite mirar más allá de las circunstancias inmediatas y avanzar con determinación y optimismo.

Si el propósito nos muestra un norte, la cultura nos

marca cómo llegar. En los días más complicados, esa mezcla de valores y comportamientos compartidos se vuelve la mayor fortaleza. Una cultura que fomenta la colaboración, la innovación, la empatía y el foco en el cliente sobrevive a las crisis y, a pesar de estas, encuentra formas de crecer.

Según EY, el 84% de líderes considera que un propósito claro contribuye a una mejor capacidad de adaptarse y superar adversidades. Y *Harvard Business Review* encontró que las organizaciones con culturas sólidas tienen un 30% más de probabilidades de salir fortalecidas luego de una crisis. En este contexto, el rol del líder es fundamental, porque no se trata

únicamente de tomar decisiones rápidas. Se trata de inspirar y colocar tanto el propósito como la cultura al centro de todo lo que se hace.

Un liderazgo adaptativo, capaz de entender a las personas, comunicar con claridad y alinear el propósito con las motivaciones individuales, se convierte en la columna vertebral de una organización resiliente. Y, cuando el propósito, la cultura y el liderazgo se alinean, las empresas se fortalecen. Al final, los momentos difíciles son oportunidades para impactar vidas y construir un mejor futuro.

La resiliencia trasciende los números; está en el propósito y la cultura

LIBRE COMPETENCIA

Pérdida de músculo en el Indecopi

La burocracia y la normativa se han conjugado para que la investigación de prácticas anticompetitivas salga del centro de las prioridades de la agencia. Y, por ahora, no hay visos de cambio.

Una fuga de talentos, los retrasos en las convocatorias para reemplazarlos y la entrada en vigencia de la ley de control previo de fusiones y adquisiciones han derivado en la pérdida de músculo del Indecopi para la investigación y sanción de prácticas anticompetitivas en el mercado. Si bien la agencia afirma estar acelerando la búsqueda de talento para ocupar las plazas vacantes en los últimos meses, hoy no existen indicios de que pueda recuperar pronto la capacidad de antaño.

Entre el 2021 y el 2023, el presupuesto destinado a la investigación de prácticas anticompetitivas y al personal asignado a las mismas disminuyó de forma sostenida, según datos del Global Competition Review (ver gráfico). La Dirección Nacional de Investigación y Promoción de la Libre Competencia registró una caída de recursos de US\$700,000. En paralelo, el personal asignado a la supervisión de conductas anticompetitivas disminuyó de 47 en el 2021 a menos de 20 en el 2023 y el 2024.

Un parteaguas claro es el de junio del 2021, cuando entró en vigencia el control previo de fusiones y adquisiciones, a cargo del Indecopi. Antes, la agencia sólo intervenía en los deals del sector eléctrico. En más de tres años desde la entrada en

Andrés



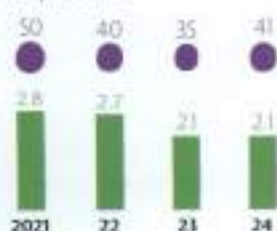
vigencia de la nueva ley, 44 operaciones fueron revisadas por el Indecopi y cinco fueron consideradas riesgosas. "La demanda que ingresa por el régimen de fusiones no puede ser controlada. Las operaciones se realizan y el Indecopi está obligado a realizar la inspección dentro del plazo. Se vuelve una necesidad urgente y las demás prácticas, como la investigación de cárteles, se dejan de lado", cuestiona Alejandro Falla, socio de Bullard Falla Ezcurrea.

En países como Chile o Argentina, tras la aprobación de normas similares al control de fusiones, también se observó una reducción de la capacidad investigativa y fiscalizadora del área asignada a las prácticas anticompetitivas. "Hoy, el Indecopi está centrado en un 75% de conductas anticompetitivas y 25% de concentraciones. Antes del 2021, la diferencia era de 95% a 5%. En otros países de la región, la estructura es del 75% para control de fusiones y del 25% para las conductas anticompetitivas. Parece que podemos ir hacia ello", advierte Carlos Patrón, socio de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

Este año, el Indecopi tiene 11 inves-

Presupuesto y personal destinado al área de libre competencia del Indecopi

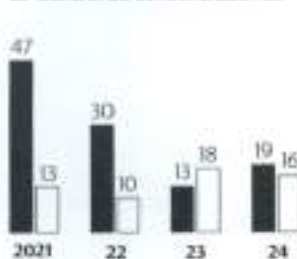
■ Presupuesto (en millones de US\$)
● Nº personal



*En el 2021 inicia el control previo de operaciones de concentraciones empresariales

Personal asignado por tarea

■ Conductas anticompetitivas
□ Control de concentraciones



Fuentes: Global Competition Review e Indecopi

tigaciones preliminares abiertas sobre conductas anticompetitivas, según confirmó la agencia a esta revista. La iniciativa por abrir nuevos procesos, sin embargo, se ha ido "enfriando", como remarca Patrón.

Consultado por SEMANA Económica, el Indecopi reconoció que hubo problemas para contratar personal. La fuga de talentos no pudo ser subsanada por retrasos en las convocatorias y en los procesos de selección. Para la agencia, sin embargo, el

ingreso del régimen de concentraciones no estaría relacionado con la pérdida de músculo descrita. "En el área de competencia faltaban dos vocales, que ya hemos contratado [en octubre y noviembre]. Además, hemos lanzado un gran número de convocatorias este año para los puestos pendientes", afirma el presidente ejecutivo del Indecopi, Alberto Villanueva.

Los esfuerzos del Indecopi sólo serán efectivos si se revierte la tendencia de

asignación presupuestal y se resuelven los problemas burocráticos. "En el 2023 e inicios del 2024, el Indecopi pasó un momento complejo, con muchos casos grandes de control de fusiones. Pero, si la distribución [de personal] se mantiene, no se justificaría [la pérdida de capacidad investigativa]. No puede ser que el Indecopi deje de perseguir prácticas anticompetitivas", concluye Jesús Espinoza, socio del Estudio Muñiz y exdirector de Investigación y Promoción de la Libre Competencia del Indecopi. (JM)

"Las demás prácticas, como la investigación de cárteles, se dejan de lado"

POLÍTICA

APORTES SIN TRANSPARENCIA

El dictamen de la Comisión de Constitución del Congreso que restituye el financiamiento privado a los partidos políticos no favorecerá la transparencia ni la rendición de cuentas, al permitir los aportes anónimos.

La iniciativa fue debatida y votada el pasado 19 de noviembre y deberá ser discutida en el Pleno antes de abril del próximo año para que se convierta en ley y pueda ser aplicada desde las elecciones generales del 2026.

El dictamen propone que las personas jurídicas nacionales puedan aportar hasta \$/1 millón para una sola organización política en un año calendario. En total, las empresas podrán destinar hasta \$/5 millones a distintos partidos en un mismo año. Están prohibidas de participar las compañías que tienen contratos vigentes con el Estado, así como las ONIC. Este tipo de financiamiento fue prohibido en el 2018 mediante un referéndum impulsado

por el expresidente Martín Vizcarra.

La restitución del aporte privado a los partidos permite que la escasez de recursos para las candidaturas no sea cubierta con el financiamiento subrepticio de las economías ilegales, asegura el Secretario General de la Asociación Civil Transparencia,

Omar Awagana. La norma establece que todo aporte que supere los \$/123 deberá realizarse a través de entidades bancarias. Sin embargo, también plantea la posibilidad de que las personas jurídicas no revelen su identidad al partido al que le depositan los pagos. Estos aportes anónimos tienen un tope de hasta \$/400,000.

Para ello, las empresas deberán realizar el pago a través del

Banco de la Nación, que se asegurará de que en "el comprobante del depósito o transferencia no conste el nombre de la organización política a la que va dirigido el aporte". El objetivo declarado de esto es que los partidos sean "condicionados" por el aporte de una empresa, pero será una traba para conocer al financista. "Se espera que los políticos no se sientan presionados porque una empresa los financie. Pero no hay nada que sustente que eso vaya a pasar. Los pagos se pueden trackear. Es ingenuo creer que ayuda a la transparencia", cuestiona José Carlos Requena, socio de Público.

Además, la ley dispone que los artículos no declarados o que excedan los topes propues-



tos no se presuman de fuente ilícita. En lugar de ello, serán considerados como infracciones que acarrearán faltas administrativas. "El aportante no será público, no se presume la fuente ilícita y los techos son más altos. En vez de facilitar la transparencia, el proceso es más oscuro. El financiamiento privado, históricamente, ha sido muy escurridizo", dice Fernando Tuesta, politólogo de la PUCP.

Las últimas elecciones generales con financiamiento privado fueron las del 2016, donde el ganador Pedro Pablo Kuczynski recibió aportes de \$/4.6 millones de 15 personas jurídicas. Todos los pagos fueron en efectivo. Una elección atrás, en el 2011, Odebrecht aportó dinero —cuya licitud hoy es discutida a nivel judicial— a su candidatura, a la de Keiko Fujimori, Ollanta Humala y otros. Ninguno de ellos consignó esos aportes. (JM)

Empresas podrían aportar hasta \$/1 millón anual a partidos políticos

Cambios del dictamen del financiamiento privado

Actual	Propuesta del Congreso
Empresas nacionales y extranjeras no pueden aportar	→ Empresas nacionales pueden aportar hasta \$/1 millón a cada partido.
No se contemplan aportes no declarados	→ Una empresa puede aportar hasta \$/400 mil de forma anónima a una organización política. → Aportes no declarados que sobrepasen los topes no se presumen de fuente prohibida.
Ingresos por actividades proselitistas pueden ser de hasta \$/500 mil	→ Ingresos por actividades proselitistas pueden ser de hasta \$/1 millón.

Fuente: Congreso



SEMINARIUM.

INSPIRAMOS GRANDES IDEAS

Creemos un espacio para generar experiencias transformadoras y de aplicación inmediata, con el propósito de ayudar a personas y empresas a alcanzar su máximo potencial a través del conocimiento. Contamos con reconocidos speakers, una red de expertos internacionales y alianzas estratégicas con las mejores escuelas de negocios.

Nuestro objetivo es brindar a los participantes una actualización continua en las últimas tendencias, acceso a contenidos exclusivos, oportunidades de networking con líderes del sector, posibilidades de colaboración y desarrollo de habilidades clave para su crecimiento profesional y empresarial.

NUESTROS CONGRESOS 2025



INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

PREVENTA PATROCINIOS **10% OFF**

VÁLIDO HASTA EL 20 DICIEMBRE 2024

PREVENTA INSCRIPCIONES **30% OFF**

VÁLIDO HASTA EL 20 DICIEMBRE 2024



SEMANAeconómica

**Las más importantes primicias empresariales
y el mejor análisis del mercado para los
tomadores de decisiones del Perú**

Síguenos en:

